

Conceptual Analysis of the Influence of Transformational Leadership Style on Employee Performance through Job Satisfaction: A Systematic Literature Review

Bahdin Nur Tanjung¹, Mutiara Akbar Nasution²

¹Universitas Tjut Nyak Dhien, Indonesia

²Universitas Negeri Medan, Indonesia

Email: bahdin@utnd.ac.id; mutiaraakbarst03@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan melalui pendekatan kajian pustaka sistematis. Sebanyak 15 artikel ilmiah dari jurnal bereputasi nasional dan internasional, khususnya yang terindeks Scopus, dianalisis menggunakan metode sintesis naratif dan analisis tematik. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dimensi-dimensi seperti idealized influence, inspirational motivation, dan individualized consideration berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas, motivasi, serta produktivitas kerja. Meskipun terdapat variasi pengaruh berdasarkan konteks organisasi dan budaya, hubungan antarvariabel tetap menunjukkan kecenderungan yang kuat dan signifikan. Studi ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat model kepemimpinan berbasis nilai psikologis serta menjadi dasar untuk pengembangan riset kuantitatif selanjutnya. Temuan ini juga dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan.

Keyword: Kepemimpinan Transformasional; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Kajian Pustaka; Perilaku Organisasi

ABSTRACT

This study aims to conceptually analyze the relationship between transformational leadership, job satisfaction, and employee performance through a systematic literature review approach. A total of 15 scholarly articles from reputable national and international journals, particularly those indexed in Scopus, were analyzed using narrative synthesis and thematic analysis. The findings indicate that transformational leadership consistently has a positive effect on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable. Dimensions such as idealized influence, inspirational motivation, and individualized consideration play a crucial role in fostering high levels of job satisfaction, which in turn enhance employee loyalty, motivation, and productivity. Although variations in influence were observed based on organizational and cultural contexts, the overall relationship among variables remains strong and significant. This study contributes theoretically to the development of leadership models that emphasize psychological values and provides a foundation for future quantitative research. The findings may also serve as a reference for organizations in designing leadership training programs aimed at increasing job satisfaction and employee performance.

Keyword: Transformational Leadership; Job Satisfaction; Employee Performance; Literature Review; Organizational Behavior

Corresponding Author:

Bahdin Nur Tanjung,
Universitas Tjut Nyak Dhien,
Gg. Rasmi No.28, Sei Sikambing C. II, Kec. Medan Helvetia, Kota Medan,
Sumatera Utara 20123, Indonesia
Email: bahdin@utnd.ac.id



1. INTRODUCTION

Kinerja karyawan merupakan fondasi utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam menghadapi tantangan era VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), organisasi dituntut untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif. Salah satu pendekatan yang terbukti mampu memberikan dampak signifikan terhadap perilaku dan hasil kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional (transformational leadership). Kepemimpinan jenis ini mendorong pengembangan individu, membangun visi kolektif, serta memperkuat semangat kerja tim melalui karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 1994; Agazu, Kero, & Debela, 2025).

Penelitian Agazu et al. (2025) dalam tinjauan sistematis terhadap 68 artikel menyimpulkan bahwa transformational leadership secara konsisten berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi dan karyawan, baik melalui jalur langsung maupun mediasi variabel psikologis seperti motivasi dan keterikatan kerja. Dalam konteks ini, kepuasan kerja (job satisfaction) seringkali menjadi variabel perantara penting yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan perilaku kerja dan hasil yang dihasilkan oleh karyawan (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Shang, 2023).

Kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017). Karyawan yang merasa dihargai, diberi tantangan, serta mendapat perhatian dan arahan dari pemimpin transformasional cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Chen, Sharma, Wu, & Li, 2019). Hal ini pada gilirannya akan berdampak pada meningkatnya komitmen, loyalitas, dan kinerja aktual karyawan (Sihite, Yulistiyono, Lusono, & Utami, 2023; Barling & Cooper, 2008).

Beberapa penelitian bahkan menegaskan bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tidak hanya terbatas pada aspek kuantitatif, melainkan juga menyentuh dimensi kualitas kerja, inovasi, dan perilaku organisasi yang mendukung (Felfe & Heinitz, 2014; Shang, 2023). Namun demikian, literatur terkait masih menunjukkan variasi temuan tergantung pada konteks industri, budaya organisasi, serta desain penelitian yang digunakan (Shang, 2023; Bekker, et. al., 2023).

Mengingat pentingnya memahami mekanisme hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja, maka penelitian ini bertujuan untuk menggali secara konseptual dan empiris bagaimana gaya kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja. Kajian ini dilakukan dalam bentuk analisis pustaka, dengan menelaah berbagai hasil penelitian nasional dan internasional yang telah dipublikasikan dalam jurnal bereputasi, khususnya artikel-artikel yang terindeks Scopus dalam lima tahun terakhir. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model hubungan antarvariabel serta menjadi dasar yang kuat bagi studi lapangan selanjutnya.

2. LITERATURE REVIEW

A. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1994) sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan melalui empat dimensi utama, yaitu: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Kepemimpinan ini tidak hanya mendorong pencapaian target, tetapi juga membentuk ikatan emosional dan komitmen jangka panjang antara pemimpin dan bawahan.

Penelitian sistematis oleh Agazu, Kero, dan Debela (2025) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja proaktif, memberdayakan karyawan untuk berinovasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi dalam berbagai sektor. Di sisi lain, Shang (2023) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan daya tahan karyawan terhadap perubahan.

Dalam studi kontekstual, Sihite et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur, terutama jika dikombinasikan dengan komunikasi dua arah dan pemberian umpan balik yang membangun. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan ini dianggap paling relevan dalam konteks dunia kerja modern yang dinamis dan kompleks.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan seseorang, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan individu terpenuhi dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan ini muncul sebagai respons afektif terhadap kondisi kerja, peran atasan, hubungan rekan kerja, serta sistem imbalan dan pengembangan karier.

Chen, Sharma, Wu, dan Li (2019) dalam studinya pada sektor swasta menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan dukungan emosional dan kognitif berpengaruh kuat dalam menciptakan

lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan. Sementara itu, Felfe dan Heinitz (2014) menyoroti bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding mereka yang berada di bawah kepemimpinan transaksional.

Kepuasan kerja berperan sebagai jembatan antara kepemimpinan dan kinerja. Menurut Podsakoff et al. (2000), tingginya kepuasan kerja akan memicu perilaku ekstra peran (OCB/organizational citizenship behavior) yang pada akhirnya berkontribusi terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan.

C. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai karyawan berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2019). Kinerja mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan kontribusi terhadap tujuan kolektif.

Transformational leadership dinilai dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja melalui pembentukan visi bersama, pemberian makna terhadap pekerjaan, dan peningkatan kepercayaan diri karyawan (Barling & Cooper, 2008). Dalam review meta-analitik terbaru, Shang (2023) menegaskan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan diperkuat oleh variabel psikologis seperti kepuasan kerja dan engagement.

Di sisi lain, Agazu et al. (2025) menggarisbawahi bahwa tidak semua efek dari kepemimpinan transformasional bersifat langsung. Sebagian besar manfaat dari gaya ini dimediasi oleh faktor internal karyawan, seperti komitmen, motivasi intrinsik, dan perasaan dihargai oleh organisasi.

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kajian teori dan temuan studi terdahulu, dapat dibangun kerangka pemikiran bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kinerja aktual karyawan (Podsakoff et al., 2000; Shang, 2023).

Model konseptual ini menjadi dasar untuk menyusun hipotesis teoritis yang dapat diuji pada studi lapangan di masa mendatang atau ditelaah lebih lanjut melalui pendekatan bibliometrik dan meta-analisis.

3. RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam bentuk kajian literatur sistematis (*systematic literature review*), yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan secara lapangan, melainkan melalui analisis terhadap literatur ilmiah yang telah dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional bereputasi.

A. Strategi Pencarian Literatur

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa database akademik, antara lain:

- Scopus
- ScienceDirect
- SpringerLink
- Google Scholar (untuk studi lokal atau yang tidak tersedia di Scopus)

Kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian adalah:

- “*transformational leadership*” AND “*job satisfaction*” AND “*employee performance*”
- “*transformational leadership*” AND “*mediating effect*” AND “*job outcomes*”
- “*employee performance*” AND “*job satisfaction*”

Literatur yang dipilih dibatasi pada:

- Artikel jurnal yang terbit antara **2019–2025**
- Ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia
- Memiliki relevansi langsung dengan variabel utama (gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan)
- Telah melewati proses peer-review
- Menggunakan metode kuantitatif atau kajian teoretis yang menjelaskan hubungan antarvariabel

B. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi:

- Studi yang secara eksplisit membahas hubungan antara *transformational leadership* dan *job satisfaction* atau *employee performance*
- Studi dengan konteks organisasi yang relevan: sektor pendidikan, swasta, pemerintahan, atau kesehatan
- Studi yang menyediakan data empiris, kerangka teori, atau model konseptual

Kriteria eksklusi:

- Artikel konferensi yang belum dipublikasikan secara resmi
- Studi dengan data yang tidak jelas atau tanpa variabel yang sesuai
- Literatur berupa opini atau artikel populer non-ilmiah

C. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan metode sintesis naratif (*narrative synthesis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Prosesnya mencakup:

1. Identifikasi variabel yang muncul secara berulang dari studi-studi terdahulu.
2. Kategorisasi hubungan antarvariabel, termasuk pola langsung dan mediasi.
3. Perbandingan hasil penelitian, termasuk perbedaan berdasarkan konteks industri, negara, dan metodologi.
4. Formulasi model konseptual sebagai hasil integrasi dari literatur yang dianalisis.

Analisis dilakukan dengan mengelompokkan artikel berdasarkan relasi variabel (misal: direct effect, mediated effect, moderated effect) serta konteks organisasi (misal: pendidikan, bisnis, manufaktur, pelayanan publik).

D. Dokumentasi dan Validitas

Untuk memastikan validitas kajian pustaka, digunakan teknik triangulasi sumber (Scopus, Google Scholar, ScienceDirect), serta cross-check antarpemiliter. Daftar pustaka diperiksa dengan ketat untuk memastikan tidak ada duplikasi atau bias dalam pemilihan sumber.

E. Output yang Diharapkan

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan menghasilkan:

- Peta literatur terkait hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
- Model konseptual berbasis sintesis teoretis dan empiris.
- Rekomendasi arah penelitian lanjutan yang dapat diujikan secara lapangan dengan model kuantitatif atau SEM.

4. RESULTS AND DISCUSSION

A. Temuan Umum dari Studi Terdahulu

Hasil kajian terhadap 15 artikel ilmiah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen terstandarisasi seperti MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional, serta skala job satisfaction dari Robbins atau Herzberg.

Agazu, Kero, dan Debela (2025) menemukan bahwa dari 68 studi yang ditinjau secara sistematis, lebih dari 80% menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Namun, hanya 40% yang memasukkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau engagement secara eksplisit. Hal ini menunjukkan peluang penguatan model konseptual yang lebih holistik.

Sementara itu, Shang (2023) mencatat bahwa kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan motivasi intrinsik dan kepercayaan diri karyawan, yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja dan produktivitas. Studi ini menyoroti pentingnya perhatian pemimpin terhadap pengembangan individu dalam membentuk lingkungan kerja yang suportif.

B. Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Sejumlah studi memberikan bukti kuat bahwa kepuasan kerja memainkan peran mediasi antara gaya kepemimpinan dan hasil kinerja. Misalnya, Chen et al. (2019) menunjukkan bahwa CEO yang menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan transformasional secara tidak langsung meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas organisasi.

Felfe dan Heinritz (2014) mengonfirmasi bahwa karyawan yang merasa dihargai, diberdayakan, dan didengarkan oleh pemimpinnya cenderung memiliki persepsi kerja yang positif dan menunjukkan performa lebih baik. Sihite et al. (2023) dalam konteks manufaktur di Jakarta, juga menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi penghubung penting antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan karyawan (engagement) yang berdampak langsung pada produktivitas.

C. Konteks dan Variasi Temuan

Meskipun secara umum ditemukan pola hubungan positif, beberapa studi mencatat adanya variasi hasil berdasarkan konteks organisasi dan budaya. Misalnya, dalam organisasi sektor publik atau pemerintahan, pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan dalam membentuk budaya kerja kolektif daripada pada aspek kinerja individual (Barling & Cooper, 2008). Di sisi lain, dalam sektor pendidikan dan kesehatan, dimensi individualized consideration menjadi kunci utama dalam meningkatkan kepuasan kerja (Notarnicola, et. al., 2025; Shang, 2023).

Studi lain dari Bekker et. al. (2023) menemukan bahwa hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan performa harian karyawan dimediasi oleh seberapa sering atasan mendorong penggunaan kekuatan personal (*strengths use*) dan memberi ruang eksplorasi ide.

D. Sintesis Tematik Temuan

Berikut adalah sintesis dalam bentuk tema utama hasil kajian pustaka:

Tabel 1. Temuan Penelitian

Tema	Temuan	Referensi
Pengaruh langsung TL → Kinerja	Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja secara langsung melalui inspirasi dan visi	Agazu et al. (2025), Shang (2023)
Peran mediasi kepuasan kerja	Kepuasan kerja memediasi hubungan TL dengan performa dan engagement	Chen et al. (2019), Sihite et al. (2023)
Variabel kontekstual	Jenis organisasi mempengaruhi kekuatan pengaruh TL, terutama di sektor pendidikan dan pelayanan publik	Barling & Cooper (2008), Notarnicola et al. (2025)
Dimensi penting TL	Idealized influence dan individualized consideration paling berkontribusi terhadap kepuasan dan performa	Felfe & Heinitz (2014), Shang (2023)

E. Pembahasan

Temuan dari literatur ini menguatkan model konseptual bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator utama. Gaya kepemimpinan yang mampu menumbuhkan hubungan personal, memberikan arahan inspiratif, serta memotivasi secara intelektual, terbukti membentuk lingkungan kerja yang positif dan produktif (Bass & Avolio, 1994; Robbins & Judge, 2017).

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa efek kepemimpinan transformasional tidak selalu universal. Beberapa studi menunjukkan bahwa konteks budaya, gaya komunikasi, dan tipe organisasi dapat memoderasi efektivitas pendekatan ini. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyesuaikan pendekatannya dengan nilai dan ekspektasi yang berlaku dalam lingkungan kerja masing-masing.

Kajian ini juga membuka peluang untuk penelitian lanjutan yang lebih eksplisit menelaah peran variabel psikologis lain, seperti komitmen organisasi, trust in leader, atau employee engagement sebagai mediator tambahan yang dapat memperkuat model hubungan antarvariabel.

5. CONCLUSION

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara konseptual dan empiris hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan melalui pendekatan kajian pustaka sistematis. Berdasarkan telaah terhadap 15 artikel ilmiah dari jurnal bereputasi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara konsisten memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Salah satu kontribusi penting dari gaya kepemimpinan ini adalah kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan melalui perhatian individual, inspirasi visi, serta dorongan intelektual. Dalam konteks tersebut, kepuasan kerja terbukti memainkan peran sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap hasil kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas, keterlibatan, dan kinerja yang lebih tinggi.

Namun, efektivitas hubungan ini dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti jenis organisasi, budaya kerja, serta karakteristik individu karyawan. Oleh karena itu, pemimpin di berbagai sektor perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan harapan karyawan agar dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja semakin optimal.

Secara teoretis, hasil kajian ini memperkuat model-model kepemimpinan kontemporer yang menempatkan aspek psikologis sebagai penghubung antara proses kepemimpinan dan hasil organisasi. Secara praktis, temuan ini memberikan landasan bagi organisasi untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada penguatan nilai-nilai transformasional.

Penelitian ini juga membuka peluang untuk studi lanjutan, khususnya dengan pendekatan kuantitatif yang menguji model hubungan antarvariabel dalam berbagai konteks organisasi yang lebih luas. Penggunaan variabel psikologis lain seperti komitmen organisasi atau kepercayaan terhadap pemimpin juga dapat menjadi alternatif pengembangan model teoritis di masa depan.

REFERENCES

- Agazu, B. G., Kero, C. A., & Debela, K. L. (2025). Transformational leadership and firm performance: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(29), 1–28. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00476-x>

- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume one: Micro approaches*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2041>
- Chen, J., Sharma, P., Wu, Z., & Li, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.061>
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The impact of transformational leadership and work environment on teachers' performance in crisis-affected educational settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256. <https://doi.org/10.3390/admsci15070256>
- Felfe, J., & Heinitz, K. (2014). The impact of transformational leadership on follower performance and satisfaction: The moderating role of trust in the leader. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 331-343. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728601>
- Karimi, S., Malek, F. A., Farani, A. Y., & Liobikienė, G. (2023). The role of transformational leadership in developing innovative work behaviors: The mediating role of employees' psychological capital. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/su15021267>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Michel, A., Groß, C., Hoppe, A., González-Morales, M. G., Steidle, A., & O'Shea, D. (2021). Mindfulness and positive activities at work: Intervention effects on motivation-related constructs, sleep quality, and fatigue. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 309-337. <https://doi.org/10.1111/joop.12345>
- Notarnicola, I., Duka, B., Lommi, M., Grosha, E., De Maria, M., Iacorossi, L., ... & Stievano, A. (2024). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and personal mastery for nursing leaders in healthcare organizations. *Nursing Reports*, 14(4), 3561-3574. <https://doi.org/10.3390/nursrep14040260>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Shang, J. (2023). Transformational leadership influences employee performance: A review and directions for future research. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, 291-305. <https://doi.org/10.54922/HBEM.2023.10.291>
- Sihite, M., Yulistiyono, A., Lusono, K. A., & Utami, E. Y. (2023). Analysis of the effect of transformational leadership, job satisfaction, and employee engagement on company performance: A study on manufacturing industry in Jakarta. *West Science Business and Management*, 1(5), 403-411. <http://dx.doi.org/10.58812/wsbm.v1i05.469>
- Tanjung, B. N., Elfrianto, E., Pulungan, L. H., & Nasution, M. A. (2025). Developing Principal Leadership through Experiential Learnings. *Indonesian Journal Education*, 4(1), 5-9. <https://doi.org/10.56495/ije.v4i1.959>